



GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO PARA UMA EMPRESA NA ÁREA DA EDUCAÇÃO

Management of Family Business: A case study for a company in the education sector

Maria Clara Vendruscolo Mendes¹

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO

Marcio Dourado²

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

¹ Maria Clara Vendruscolo Mendes - Bacharelado no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: mariacvendruscolo@gmail.com

² Marcio Dourado – Professor do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: márcio.rocha@unievangelica.edu.-br



RESUMO

Este trabalho buscou identificar os desafios e estratégias de gestão que podem ser utilizadas em organizações familiares, realizando um estudo de caso em uma empresa familiar no ramo da educação. Através de uma abordagem qualitativa, foi realizada uma entrevista a fim de identificar as habilidades necessárias para liderar essas organizações de forma eficiente, combinando os valores familiares com as demandas competitivas do mercado. O objetivo deste estudo é compreender como as práticas administrativas, um planejamento sucessório bem estruturado e a gestão de conflitos podem impactar na longevidade e a continuidade do negócio. Os resultados mostraram que saber separar o vínculo afetivo do profissional, a capacitação contínua dos herdeiros e o diálogo são pilares determinantes para um ambiente harmonioso e flexível. Conclui-se que a estruturação de um plano sucessório e o conhecimento das competências de gestão possuem um papel considerável para alinhar a tradição e a inovação, visando a conservação da empresa.

Palavras-chave: Empresas familiares; gestão de conflitos; planejamento sucessório; liderança; continuidade empresarial.

ABSTRACT

This study aimed to identify the challenges and management strategies applicable to family organizations by conducting a case study of a family-owned company in the education sector. Through a qualitative approach, an interview was conducted to identify the skills necessary to effectively lead these organizations, combining family values with the competitive demands of the market. The study sought to understand how administrative practices, a well-structured succession plan, and conflict management can impact the longevity and continuity of the business. The results revealed that separating emotional ties from professional relationships, continuous training of successors, and fostering dialogue are key pillars for creating a harmonious and flexible environment. It is concluded that the structuring of a succession plan and understanding managerial competencies play a significant role in aligning tradition with innovation, aiming to preserve the business.

Keywords: Family businesses; conflict management; succession planning; leadership; business continuity.



1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares desempenham um papel fundamental no cenário empreendedor global, representando 90% das instituições no país e respondendo por aproximadamente 65% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. No entanto elas possuem uma administração desafiadora e manter sua longevidade requer estratégias de governança, planejamento sucessório eficaz e a profissionalização da gestão. Buscar equilibrar as dinâmicas familiares com as exigências competitivas de um mercado em constante transformação é um dos desafios mais encarados por gestores dessas organizações. Nesse contexto, a presença de administradores capacitados torna-se crucial para empresas que visam ao crescimento e à sustentabilidade. Para gerir essas empresas, é necessário que o gestor tenha o domínio prático das competências administrativas, além de compreender as particularidades e desafios inerentes a uma cultura organizacional de caráter familiar.

Este estudo investigou os desafios de gestão em uma empresa familiar do setor educacional e buscou identificar as habilidades essenciais para conduzir essas organizações evitando conflitos entre as gerações atuais e as sucessoras. Além disso, a pesquisa analisou métodos de liderança e estratégias necessárias para preservar os valores familiares no contexto empresarial, bem como a importância de um plano sucessório bem estruturado para assegurar o crescimento contínuo da empresa no mercado.

A relevância desta pesquisa justifica-se pelo papel crescente das empresas familiares na economia mundial, uma vez que representam uma parcela significativa dos negócios e da geração de empregos. Assim, compreender a importância da formação e da presença de gestores qualificados para lidar com as particularidades dessas organizações é essencial para promover sua longevidade e preservação de valores. Este trabalho tem como objetivo contribuir para a compreensão das melhores práticas de gestão em contextos familiares, além de oferecer orientações que possam auxiliar na formação de gestores e consultores capacitados para a administração eficaz de empresas familiares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição e Características das Empresas Familiares



Empresas familiares são todas aquelas organizações que surgiram através de um fundador interessado a desempenhar e estruturar uma atividade econômica e que com o passar dos anos e com a chegada de novos descendentes interessados e envolvidos em cargos grandes e de confiança, deram continuidade ao negócio tornando-a familiar. Vidigal (1996, p. 51) diz que “todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo”. Bethlem (1994) complementa que aproximadamente 90% das grandes empresas atuais fazem parte do ramo de empresa familiar e que os seus principais administradores são membros da família.

Por dominarem grande parte do cenário econômico mundial, empresas familiares são essenciais para geração de empregos. Leite (2002) afirma que empresas familiares possuem grande importância na economia mundial, visto que elas geram empregos para a população e no Brasil elas dominam cerca de 90% dos negócios e ocupam aproximadamente 60% da mão de obra. Pensando nisso, é importante que elas sejam preservadas e fortalecidas, a fim de assegurar sua continuidade, garantindo estabilidade e desenvolvimento econômico.

Contudo, é comum que essas empresas apresentem dificuldades administrativas com o passar dos anos, uma vez que situações como, a dificuldade em separar os vínculos familiares com as tomadas de decisão nos negócios, transferências de cargo e choque de gerações fazem com que essas empresas se tornem ambientes conflituosos, afetando diretamente na empresa. Segundo Grzybovski (2002), organizações com esse perfil costumam ser suscetíveis ao ambiente econômico, considerando que elas exigem que os gestores saibam aperfeiçoar e fazer todas as adaptações necessárias.

Com o passar dos anos e com as mudanças das gerações é comum que essas organizações passem por alterações, uma vez que a contínua atualização global exige que as empresas estejam em constante modernização e se não bem realizadas, pode trazer dificuldades para a empresa. Para Padula (2004), o maior obstáculo para as empresas familiares está em garantir ou aprimorar a organização competitiva, vencendo os desentendimentos sabendo desvincular o empresarial do familiar.

2.2 Desafios na Gestão de Empresas Familiares



Empresas familiares apresentam várias particularidades em que diz respeito aos desafios administrativos. A centralização das tomadas de decisões e a ausência de transparência financeira e administrativa são problemas frequentemente encontrados na gestão dessas empresas. Grzybowski (2002) destaca que por empresas familiares geralmente possuem capitais fechados, tendem não ter muita transparência administrativa e financeira. Acrescenta também que a tomada de decisões organizacionais costuma se concentrar apenas no fundador, o que pode causar desânimo nos outros colaboradores, levando a tomarem decisões ineficientes.

Lodi (1998) destaca que é importante que as empresas familiares saibam reconhecer suas forças e fraquezas, deixando de lado as práticas que prejudicam a organização e buscando desenvolver aquelas que agregam positivamente. Deixar claro todos os objetivos e deveres de cada membro familiar assegura que a administração se torne eficiente e contínua. Ao atribuir cada função, deve-se levar em consideração todas as competências e habilidades de cada pessoa, sendo capaz de enxergar além do vínculo familiar, a fim de contribuir para a estabilidade e continuidade da empresa

Além da centralização, outros fatores aumentam a complexidade de gestão dessas empresas, especialmente porque seus fundadores tendem a valorizar os valores tradicionais, apresentando resistência a mudanças. Para Ward (2004), empresas familiares passam por problemas entre manter as tradições e harmonizá-las às necessidades de inovação da organização. Essa situação pode trazer dificuldades para empresa e seus gestores, gerando tensão entre os colaboradores e deixando a organização pouco flexível e resistente a mudanças, impedindo que ela acompanhe as atualizações do mercado.

Diante esses conflitos, saber separar os vínculos se torna um desafio a ser enfrentado por organizações desse perfil. Morgan e Gomez-Meija (2014) apresentam o conceito de riqueza socioemocional, que está diretamente relacionada ao vínculo emocional que os integrantes da família estabelecem com a entidade. Este vínculo, apesar de favorecer o engajamento, também afeta as decisões de negócios, frequentemente de maneira emocional e não lógica. Portanto, é crucial saber distinguir as questões familiares das profissionais, para que assim mesmo diante dos conflitos, essas empresas sejam capazes de êxito em seus projetos, além de assegurar sua continuidade.

2.3 Características e competências essenciais para o Gestor de empresas familiares



No cenário empreendedor, para que uma empresa obtenha progressos significativos é necessária a presença de um bom administrador, que seja capaz de controlar além das atividades diárias. É imprescindível que os líderes dessas organizações disponham de habilidades inovadoras para orientar sua equipe, a fim de proporcionarem o crescimento do seu empreendimento. Segundo Fritz (1993), analisa que “o poder do líder muda o local de trabalho, a liderança com motivação valoriza o trabalho do grupo e influencia as pessoas”. O gestor possui grande influência no ambiente empresarial, assim como seu poder. Um administrador é capaz de transformar por completo uma atmosfera organizacional. Um exemplo disso são líderes que motivam sua equipe. Gestores tendem a impulsionar de forma significativa seus colaboradores, fazendo com que eles busquem atingir suas metas de maneira estimulante e benéfico para todos (Hunter, 2004).

Tiffany e Peterson (1996, p. 9), apontam que “o ontem é diferente do hoje que será diferente do amanhã, portanto, planejar essas diferenças é uma forma de se adiantar os fatos desconhecidos e incertos, ou seja, planejar é uma estratégia para sobreviver”. É indispensável que o gestor seja capaz de perceber as constantes evoluções que o mundo e a sociedade passam ao longo dos anos e que esse contexto faz com que o futuro torne-se desconhecido. Diante disso, é fundamental que o administrador saiba planejar, a fim de garantir que a empresa consiga minimizar os riscos, assegurando a sobrevivência do negócio durante os anos.

Para que a empresa obtenha bons resultados ao longo de sua existência, gestor deve possuir uma ampla experiência profissional na área dos negócios e que tenha habilidades estratégicas bem desenvolvidas, além de um conhecimento em recursos humanos. Para Drucker (1997) quando uma empresa tem suas metas e objetivos claramente definidos, ela compreende o porquê de existir, seus propósitos, como realizá-los e onde pretende chegar com eles. Além disso, Poter (1996) diz que as vantagens competitivas são obtidas quando a empresa é capaz de oferecer algo que os seus concorrentes não conseguem, fazendo que seus consumidores tenham valor produtivo.

2.4 Continuidade da Empresa Familiar



Para Leone (2005), o processo de sucessão é nada mais nada menos que a “transferência de poder”. A transição é um processo importante e que faz parte do ciclo de uma empresa familiar. É através dela que se garante sua continuidade. O processo de sucessão é complexo e vai além de da transferência da administração, ele deve certificar que os sucessores entendam e que incluam os princípios da empresa, sabendo conduzi-la de forma eficiente durante as próximas gerações. (Sharma Chrisman & Chua, 2003).

A transferência de poder é, muitas vezes é um dos tópicos mais críticos em uma organização familiar. É o momento onde a tradição e a inovação encontram-se e a gestão se vê diante de preservar os valores da empresa e adaptar-se às mudanças. Nessa hora, a qualificação dos sucessores é um aspecto crucial. LEE, LIN; LIN (2000) evidencia que a dificuldade está associada à falta de capacitação dos herdeiros. A ausência desse preparo, pode dificultar a gestão, trazendo inúmeras consequências para a empresa e influenciando diretamente no sucesso do negócio.

Ao falar sobre empresa familiares, é comum encontrar o famoso ditado popular que diz: Avô rico, pai nobre e neto pobre. Na obra *Pai rico, pai pobre: o que os ricos ensinam a seus filhos sobre dinheiro*, Kyiosaki e Letcher (2001) estudam e retratam a realidade de muitas empresas no momento da transição do poder aos sucessores. A pesquisa afirma importância que a educação financeira para uma boa gestão e para uma sucessão menos conflituosa. O preparo adequado dos herdeiros garante que a empresa seja administrada de maneira adequada, afim de obter resultados vantajosos. Além disso, tal qualificação fará com que o processo transitório seja harmonioso e proporcionará o sucesso do negócio.

2.5 O plano sucessório como ferramenta estratégica

O plano sucessório é uma ferramenta estratégica essencial para a continuidade das empresas familiares. Ele pode ser compreendido como o processo de transferência de controle da empresa ou de um cargo importante na organização da geração atual para a próxima (Araújo, 2007; Ferrari, 2014). A implementação de um plano sucessório estruturado permite que essa transição ocorra de forma ordenada e livre de conflitos, preservando os valores culturais e o patrimônio da empresa. Segundo Monteiro et al. (2022), um processo sucessório bem desenvolvido requer o compartilhamento de



conhecimentos e habilidades fundamentais para a administração empresarial, assegurando que o sucessor adquira as competências necessárias para liderar.

Estudos como o de Abdallah (2015) indicam que aproximadamente 70% das empresas familiares não alcançam a segunda geração, e apenas 2% chegam à terceira. Esses dados evidenciam a importância de um plano sucessório bem estruturado para garantir a continuidade do negócio ao longo das gerações. Empresas que almejam longevidade devem, portanto, desenvolver um plano sucessório cuidadoso, com o objetivo de minimizar conflitos e facilitar o processo de transição. Para que essa etapa seja eficaz, é fundamental que o gestor identifique familiares com interesse em dar continuidade ao negócio da família (Calegari, 2016).

Além de contar com sucessores comprometidos, é crucial que os gestores compreendam a sucessão como um processo contínuo, e não como um evento isolado. Gomes et al. (2015) observam que, ao tratar a sucessão como um momento único, corre-se o risco de despreparo das partes envolvidas. Esse enfoque desconsidera a importância de um alinhamento prévio, no qual as habilidades dos sucessores são desenvolvidas progressivamente, assegurando, assim, a continuidade e a estabilidade da empresa a longo prazo.

3 METODOLOGIA

Este trabalho adotou uma metodologia bibliográfica, a qual, conforme Pizzani et al. (2012, p. 54), “[...] se define como a revisão de literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico” e que pode ser realizada “[...] por meio de levantamentos de informações relevantes”. Dessa forma, a pesquisa adicionou informações e estudos acadêmicos essenciais para o entendimento do tema, utilizando-se de levantamentos em artigos científicos e análise de dados disponíveis. Assim, a revisão da literatura fundamentou teoricamente o estudo e possibilitou uma abordagem mais sólida e direcionada às questões abordadas.

Além disso, foram realizadas análises qualitativas como parte essencial do estudo. Segundo Creswell (2007, p. 187), a pesquisa qualitativa é caracterizada como interpretativa, sendo que o pesquisador realiza a interpretação de dados com base em ampla fundamentação teórica. Nesse contexto, as análises qualitativas realizadas neste



trabalho exploraram percepções sobre as características das organizações familiares e permitiram identificar tendências nas práticas de gestão e sucessão. Essa abordagem possibilitou um entendimento mais profundo sobre os desafios enfrentados por essas organizações, fornecendo descobertas relevantes para a discussão.

O estudo teve como objetivo, compreender sobre os desafios e estratégias administrativas em empresas familiares através de uma abordagem qualitativa exploratória. Para analisar uma organização familiar no ramo educacional no estado de Goiás, foi adotado o método de estudo de caso. Para coleta de dados utilizou-se de uma entrevista com a gestora da organização e foram discutidos temas como liderança, planejamento sucessório, conflitos interpessoais e métodos de atualização da empresa. A entrevista semiestruturada como ferramenta de coleta de dados proporcionou um diálogo direcionado, fazendo que a entrevistada expusesse suas vivências e práticas de gestão de maneira detalhada. A metodologia qualitativa permitiu uma visão contextualizada dos elementos que impactam as tomadas de decisão e gestão de conflitos, além de permitir um acesso maior às informações

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Durante as análises, foi realizada uma entrevista com uma gestora de uma empresa familiar do setor educacional com a fim de compreender os desafios enfrentados e os mecanismos adotados pela organização para equilibrar as questões familiares com as metas de crescimento empresarial. Esse contexto evidenciou as dificuldades associadas à administração de empresas familiares, especialmente em um ambiente onde a preservação dos valores éticos e pedagógicos é considerada essencial para a identidade da instituição. A empresária destacou os impactos causados por esses valores, que não delinham apenas a visão estratégica da empresa, mas afetam diretamente na retenção de talentos que se associam com os compromissos e propósitos éticos e educacionais definidos pela empresa.

O Colégio, fundado há três décadas, é uma tradicional instituição educacional que oferece desde a educação infantil até o ensino médio. Ao longo dos anos, a escola conquistou uma reputação sólida, combinando excelência no ensino com a busca constante por inovação. Com o passar do tempo, a gestão da escola passou de uma geração para outra, e atualmente se aproxima da terceira geração à frente da administração. A



continuidade da liderança familiar tem sido um dos pilares do sucesso da instituição, mantendo a fidelidade aos valores pedagógicos e à missão de proporcionar um ensino de qualidade, ao mesmo tempo em que se adapta às demandas do mercado educacional. Esse processo de sucessão, cuidadosamente planejado, tem sido fundamental para garantir a estabilidade e o crescimento da escola, permitindo que ela se mantenha relevante em um ambiente educacional em constante evolução.

A análise das informações trazidas pela gestora durante a entrevista apontou temas fundamentais para a gestão de empresas familiares, entre elas a necessidade de diferenciar as relações familiares das obrigações empresariais e ao ser questionada sobre o tema disse “sempre separamos as relações familiares das empresariais”, afirmando que, ao assumir o papel de gestor, é fundamental que cada membro tenha consciência da importância de desassociar os vínculos familiares dos administrativos. Janssen (2018) afirma que relações afetivas podem tornar o ambiente emocionalmente instável, afetando decisões empresariais e gerando conflitos internos. Além disso, saber separar o vínculo familiar do profissional contribui para um ambiente empresarial mais harmonioso e objetivo, evitando que as tomadas de decisões sejam baseadas em interesses próprios e sentimentais, mas que se fundamentem nas necessidades da empresa. Dyer (1986) confirma que para garantir a preservação e longevidade de uma empresa é fundamental desvincular os laços emocionais das decisões corporativas.

Em relação à resistência a mudanças, a gestora disse que “os participantes devem ter consciência de que a empresa não pode parar no tempo”. Ward (2004) expõe que uma das maiores dificuldades nas empresas familiares é conciliar as inovações com a tradição e os valores da empresa, porque os fundadores tendem honrar os métodos tradicionais. Porém, o autor reconhece que para uma empresa assegurar sua longevidade é necessária a capacidade de adaptar-se às exigências do mercado atual. Essa habilidade garante a sobrevivência e promove a competitividade da organização em um ambiente empresarial que vive constantes atualizações. Andrade et al. (2005), diz que “a interação entre gerações permite a transmissão de conhecimentos e práticas que fortalecem a cultura organizacional, ao mesmo tempo em que facilita a inovação e a incorporação de novas tecnologias, necessárias para a competitividade empresarial.”

Quanto aos critérios para ser um bom gestor, ao ser questionada, a entrevistada trouxe a importância do diálogo constante: “É preciso cultivar o diálogo, ouvir e questionar



todas as decisões tomadas." Em uma empresa familiar, o diálogo é elemento fundamental para lidar com a divergência de opiniões e pontos de vista presentes na organização. Para Gil (2001), uma das mais importantes competências comunicativas é saber ouvir e, frequentemente, é a mais ignorada. Saber ouvir permite que a comunicação se torne mais eficaz, permitindo a compreensão do outro de forma mais clara. Portanto, desenvolver e aprimorar tal habilidade em uma empresa familiar é necessário para uma gestão harmoniosa em empresas familiares.

Assumir um compromisso com a continuidade da empresa está diretamente relacionada às medidas tomadas para garantir um processo sucessório de sucesso. A gestora disse que: “a empresa foi preparada e está sendo preparada. Esse processo vem acontecendo há mais de uma década”. As palavras da entrevistada evidenciam que praticas contínuas de preparação dos herdeiros fortalecem os alinhamentos dos valores culturais e organizacionais da empresa. Lansberg (1999) destaca que a preparação a longo prazo é crucial para um planejamento sucessório que visa o sucesso da empresa. Esse contexto traz a ideia que a transição deve ser vista como um processo estruturado continuamente ao longo dos anos e não como um momento de mudança. Esse comportamento garante que as próximas gerações se preparem para conduzir a empresa com segurança e propósito.

A entrevistada também abordou sobre o papel das novas gerações no contexto de uma empresa familiar dizendo que “a geração mais velha deve não parar no tempo e acompanhar a evolução, acompanhando a geração mais jovem”. Essa unificação das gerações é crucial para simplificar as adaptações que são necessárias devido às exigências do mercado e para incentivar o compartilhamento de conhecimentos entre gerações. Como afirmam Andrade et al. (2005), “o modelo permite a compreensão de como uma empresa familiar se comporta em relação às mudanças de gerações e confirmam sua aplicabilidade em empresas familiares, desde que haja uma preocupação por parte dos pesquisadores em adaptar o modelo ao contexto no qual a organização analisada está inserida”. Essa observação faz que a transmissão de conhecimentos e inovações sejam facilitadas, garantindo sustentabilidade da empresa, considerando a importância de uma estratégia adaptável que compreenda as particularidades da organização.

Ao ser questionada sobre a presença de um planejamento sucessório, a entrevistada disse crer que exista um plano sucessório formal estruturado em sua empresa que está sendo implementado por etapas. “Primeiro foi o pedagógico, segundo o administrativo e



agora está sendo financeiro”. Esse processo gradativo reflete a presença de uma abordagem estratégica para garantir a sustentabilidade da empresa, preparando cada setor baseando-se nas competências necessárias para cada cargo. Camara, Zucatto e Naszeniak (2021) sustentam que a base da continuidade de uma empresa é dada através de um plano sucessório bem estruturado. Permitir que os herdeiros se adaptem às competências e habilidades necessárias para cada setor de forma planejada.

Por fim, ao ser questionada sobre a forma de gerir os conflitos internos a entrevistada expôs a necessidade de saber respeitar as funções de cada um: “Respeitando cada um o seu setor”. Definir responsabilidades individuais de cada membro da família, faz com que a empresa mantenha um ambiente de respeito e cooperação mútua. Ward (2004) reforça essa ideia, afirmando que, em empresas familiares, a clareza nos papéis e responsabilidades é fundamental para evitar conflitos. Essa prática permite que os membros familiares compreendam as fronteiras de atuação e reduz a possibilidade de interferência indesejada, promovendo uma gestão mais harmônica e produtiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo evidenciou as complexidades de gestão de empresas familiares e as ferramentas estratégicas utilizadas para garantir a continuidade e longevidade organização. O estudo revelou que a separação dos vínculos familiares dos administrativos é a chave para obter uma gestão mais objetiva. Ainda destacou que para preservar os valores organizacionais, os gestores devem estruturar e adotar um plano sucessório como mecanismo estratégico, aliado à preparação contínua dos herdeiros com o intuito de sustentar o negócio, preservando seus valores.

Além disso, o artigo investigou a relevância do diálogo dinâmico entre as gerações como facilitador do compartilhamento de ideias e da adaptação às exigências do mercado. Também trouxe a resistência às mudanças por parte dos gestores como um desafio a ser controlado através da implementação de estratégias que promovam inovações na empresa sem comprometer os valores da organização.

Este estudo reforçou a importância de empresas familiares adotarem ferramentas modernas de gestão, como programas de treinamento para herdeiros e gestores. Um plano sucessório não deve se limitar à transferência formal de cargos, mas incluir a formação



contínua de sucessores, focando em competências como liderança, gestão de conflitos e tomada de decisão estratégica. A profissionalização da gestão, aliada ao respeito pelos valores organizacionais, pode ser uma estratégia eficaz para alinhar a tradição à inovação, fortalecendo a competitividade da empresa no mercado.

Recomenda-se também, que empresas familiares invistam em mecanismos de governança corporativa, como criação de conselhos consultivos ou de administração com a participação de consultores externos. Práticas como essas ajudam a trazer maior imparcialidade para as decisões estratégicas e minimizam os impactos de questões emocionais no ambiente empresarial. Por fim, a implementação de indicadores de desempenho e ferramentas de análise financeira pode oferecer maior transparência e embasamento para tomada de decisão, promovendo uma gestão mais eficiente e sustentável. Esses elementos podem contribuir de forma significativa para a longevidade e o sucesso das empresas familiares.

Pode-se concluir que os bons resultados de uma empresa familiar podem ser obtidos através da capacidade de unir as competências administrativas aos princípios que fazem parte da história da organização. Com isso, esse trabalho buscou agregar para o entendimento das melhores práticas administrativas que devem ser adotadas por gestores e futuros herdeiros em empresas familiares.

REFERÊNCIAS

ABDALLAH, Ariane. Os erros mais comuns das empresas familiares. *Época negócios*, Brasil, 2 out. 2015. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2015/09/os-erros-mais-comuns-das-empresas-familiares.html>>. Acesso em: 19 nov. 2024.

ANDRADE, D.; GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J.B. Aplicabilidade do “Modelo dos Três Círculos” em Empresas Familiares Brasileiras: um estudo de caso. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 11, n. 5, set/out 2005.

BERNHOFTE, Renato. *Empresa familiar sucessão, profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BETHLEM, A. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. *Revista de Administração*, Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 88-97, 1994.



CAMARA, S. B.; ZUCATTO, L. C.; NASZENIAK, S. Processo sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora em empresa familiar. *Revista Gestão e Planejamento*, 2021.

CALEGARI, Juliana Alves. Empresa familiar e sucessão: O significado da sucessão para empresa familiar., 2016. Disponível em: ><https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147091/000998207.pdf?sequ>< . Acesso em: 22 nov. 2024.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre, RS: Artmed, 2007.

DONNELLEY, R. A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 7, n. 23, p. 162-198, 1967.

DRUCKER, Peter. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997. p. 47.

DYER, W. Gibb. *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

EBC. RÁDIOS. Dados do IBGE indicam que 90% das empresas têm perfil familiar no Brasil. *Revista Brasília*, 2024. Disponível em: > <https://radios.ebc.com.br/revista-brasilia/2024/01/dados-do-ibge-indicam-que-90-das-empresas-tem-perfil-familiar-no-brasil>< Acesso em: 8 dez. 2024.

FRITZ, Roger. *Empresa Familiar: a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora*. São Paulo: Makroon Books, 1993.

GRSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, G. S.; MOREIRA, K.; EVANGELISTA, S. et al. Planejamento sucessório: um desafio para as empresas familiares. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. *Revista Eumednet*, Cuba, julho 2015.

GRZYBOVSKI, D. *O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental*. Passo Fundo: UPF, 2002.

HUNTER, J. C. *O Monge e o Executivo: Uma história sobre a essência da liderança*. Editora Rocco, 2004.



JANSSEN, Danielle. Como separar o pessoal do profissional na empresa familiar? OCP News. Disponível em: <https://ocp.news/colunistas/como-separar-o-pessoal-do-profissional-na-empresa-familiar>. Acesso em: 02 nov. 2024.

KIYOSAKI, Robert T.; LECHTER, Sharon L. Pai rico, pai pobre: o que os ricos ensinam a seus filhos sobre dinheiro. 43. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LANSBERG, Ivan. Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LEE, K.; LIN, W. S.; LIN, G. H. Succession and Survival of Family Businesses. Proceedings 45th ICSB. Brisbane, 2000.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p. 167-198.

LODI, João B. A empresa Familiar. 5º ed. São Paulo: Editora Pioneira.

MONTEIRO, Giovana Lima; YAMAUCHI, Jaline Mayumi; KUMANAYA, Daniele Regina Garcia; MORAES, Luiz Edmundo de Oliveira; BONINI, Luci Mendes de Melo. Sucessão e profissionalização nas empresas familiares: o RH como fator estratégico nesse processo. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação-REASE, São Paulo, v. 8, ed. 10, p. 1449-1465, out. 2024.

MORGAN, T. J.; Gomez-Mejia, L. R. Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. Journal of Family Business Strategy, 5(3), 280-288, 2014.

PADULA, Antonio Domingos. Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998. Empresa familiar: criação, profissionalização, desenvolvimento e sucessão. 3ª ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

PICCOLI, E. et al. Sucessão em empresas familiares: uma análise de duas empresas da Serra Gaúcha. Revista Brasileira de Estudos Organizacionais, v. 6, n. 1, p. 237-268, abr. 2019.

PIZZANI, L. et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 53-66, jul./dez, 2012.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Editora Free Press, 1996.

RICCA, Domingos. Da empresa familiar à empresa profissional. São Paulo: Cultural, p. 366-380, 1998.



SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Predictors of Success in Family Business Transitions. *Family Business Review*, 16(1), 1-18, 2003.

TEDESCO, J. C. Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos. 3. ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p. 167-198.

TEIXEIRA, A. S. V. Problemas na sucessão de uma empresa familiar: estudo de caso. *Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto*, 2021.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus, p. 9. 1996.

VIDIGAL, A. C. Viva a Empresa Familiar. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WARD, J. L. Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business. Palgrave Macmillan, 2004.